

KEUNTUNGAN DAN KELEMAHAN DARI SETIAP JENIS STRUKTUR ORGANISASI

Oleh :

Sumitro

*Doctor Management Science, Jenderal Soedirman University
Dr. Soeparno Karangwangkal-Banyumas-Purwokerto Indonesia 53123
email: sumitro@amik-labuhanbatu.ac.id.*

Biographical notes *:

Lecture in AMIK Labuhan Batu -North Sumatera, Indonesia.

Abstract

Perusahaan pada umumnya memiliki beberapa bagian, yaitu bagian produksi, bagian keuangan, bagian sumber daya manusia, bagian penelitian dan pengembangan, dan bagian administrasi. Masing-masing bagian melaksanakan kegiatan yang berbeda satu sama lain, tetapi saling berhubungan. Semua kegiatan dari tiap bagian harus terkoordinir untuk mencapai tujuan perusahaan secara keseluruhan. Untuk menciptakan koordinasi dalam perusahaan perlu diciptakan wadah yang dapat menjembatani semua bagian perusahaan yaitu “struktur organisasi”. Struktur organisasi mempunyai garis hubungan antara tugas atasan dan bawahan dan didalamnya mencakup hubungan antara tugas, wewenang dan tanggung jawab dari setiap bagian.

Penggunaan Struktur Organisasi Lini dan Staff dan Struktur Organisasi Fungsional, sebab sangat cocok untuk perusahaan besar dengan tingkat pekerjaan yang banyak dan struktur organisasi, susunan organisasi, tata kerja, tugas, wewenang, dan tanggung jawab telah ditetapkan dengan jelas, sehingga sangat efektif dan efisien karena setiap bagian disusun berdasarkan kebutuhan perusahaan.

Penggunaan koordinasi Intren dan Koordinasi Fungsional Intern – Ekstren, dengan hubungan koordinasi yang dapat menjangkau semua lini perusahaan serta lingkungan yang harmonis, menciptakan suasana kerja yang baik, sehingga mendorong karyawan untuk melaksanakan tugas secara maksimal.

Keyword : *organisasi, struktur, keuntungan, kelemahan*

I. PENDAHULUAN

Menghadapi persaingan bisnis yang semakin dewasa ini disertai dengan perkembangan teknologi dan sosial, perusahaan sedang mencari teknik, program, visi, dan pimpinan yang dapat disesuaikan dengan tingkat perubahan yang cepat agar dapat bertahan, tumbuh dan berkembang sesuai dengan tujuan perusahaan.

Perusahaan pada umumnya memiliki beberapa bagian, yaitu bagian produksi, bagian keuangan, bagian sumber daya manusia, bagian penelitian dan pengembangan, dan bagian administrasi. Masing-masing bagian melaksanakan kegiatan yang berbeda satu sama lain, tetapi saling berhubungan. Semua kegiatan dari tiap bagian harus terkoordinir untuk mencapai tujuan perusahaan secara keseluruhan. Untuk menciptakan koordinasi dalam perusahaan perlu diciptakan wadah yang dapat menjembatani semua

bagian perusahaan yaitu “struktur organisasi”. Struktur organisasi mempunyai garis hubungan antara tugas atasan dan bawahan dan didalamnya mencakup hubungan antara tugas, wewenang dan tanggung jawab dari setiap bagian.

Struktur organisasi mencerminkan upaya pencapaian tujuan pribadi para menejer dengan tujuan organisasi. Untuk mengatakan apakah struktur organisasi memeberikan sumbangan positif bagi keefektifan organisasi atau tidak, harus ada asumsi tentang kemampuan dan motivasi dari orang-orang yang mempunyai kekuasaan untuk menciptakannya. Struktur organisasi akan berhubungan erat dengan tercapainya keefektifan organisasi, meskipun sifat dari hubungan itu sukar diketahui.

II. LANDASAN TEORITIS

2.1 Manajemen dan Organisasi

Perusahaan merupakan salah satu bentuk dari organisasi, umumnya menghadapi permasalahan seiring dengan perkembangan jaman dan perubahan lingkungan yang cepat sehingga tidak dapat dikerjakan oleh seorang tenaga manusia. Setiap manusia dalam hal ini sebagai tenaga kerja pada suatu perusahaan, memiliki perilaku dan kebutuhan yang beraneka ragam, selain itu tantangan organisasi juga datang dari lingkungan luar perusahaan seperti pesaing, pelanggan, teknologi, peraturan pemerintah, dan lain-lain. Semua masalah ini merupakan tantangan bagi organisasi agar dapat mencari jalan keluar dan menyesuaikan diri terhadap perkembangan jaman dan perubahan lingkungan. Untuk dapat menghadapi tantangan tersebut diperlakukan rencana agar organisasi bertindak secara efektif, dengan kata lain dalam mengelola organisasi diperlukan manajemen.

Manajemen adalah proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan pekerjaan anggota organisasi dan menggunakan semua sumber daya organisasi untuk mencapai sasaran organisasi yang sudah ditetapkan. (Stoner; 1994P : 7)

Pada organisasi kegiatan manajemen dibagi dalam beberapa bagian, termasuk didalamnya manajemen personalia. Manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian atas pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi, dan masyarakat (Flipppo; 1995 : 5)

Manajemen personalia mempunyai fungsi-fungsi yang dapat dibagi menjadi 2(dua) bagian , yaitu:

1. Fungsi-fungsi manajemen, terdiri dari perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*directing*), dan pengendalian (*controlling*).
2. Fungsi-fungsi operasional, terdiri dari; pengadaan tenaga kerja (*procurement*), pengembangan (*development*), kompensasi, integrasi pemeliharaan (*maintenance*), dan pemutusan hubungan kerja (*separation*).

Dari kedua fungsi ini dapat diketahui bahwa pengorganisasian termasuk ke dalam fungsi manajemen. Organisasi merupakan alat untuk

mencapai tujuan, oleh karena itu manajemen personalia harus menyusun struktur organisasi untuk melakukan tindakan yang ditentukan dengan merancang struktur hubungan antara pekerjaan, personalia, dan faktor-faktor fisik. Keuntungan dari pengorganisasian yang baik, antara lain:

1. Menjelaskan siapa yang akan melakukan apa.
2. Menjelaskan siapa yang memimpin siapa.
3. Menjelaskan saluran-saluran komunikasi.
4. Memusatkan sumber-sumber daya terhadap sasaran-sasaran.

Sebelum membahas struktur organisasi suatu perusahaan, perlu dibicarakan dalam lingkup yang lebih luas. Organisasi adalah sistem yang menghubungkan sumber-sumber daya sehingga memungkinkan pencapaian tujuan atau sasaran tertentu. Organisasi merupakan perangkat sosial dan teknologi yang terdiri dari faktor-faktor manusia dan fisik. Dengan bantuan teknologi, manusia melaksanakan fungsi atau tugas yang menuntun kepada tercapainya sasaran yang ditentukan secara rasional. Organisasi adalah unit pemrosesan yang mengubah masukan (input) tertentu dari lingkungan menjadi keluaran (output) tertentu yang diinginkan masyarakat; misalnya, rumah sakit mengubah pasien yang sakit menjadi orang yang sehat, dan perusahaan manufaktur mengubah bahan mentah menjadi produk yang dapat digunakan.

Untuk mengetahui pengertian organisasi secara lebih jelas akan diuraikan beberapa definisi berikut ini, yaitu:

“Organisasi memiliki dua arti umum, arti yang pertama adalah mengacu pada suatu lembaga (institution) atau kelompok sedangkan arti yang kedua adalah mengacu pada proses pengorganisasian yaitu cara pengaturan pekerjaan dan mengalokasikan pekerjaan diantara anggota organisasi dapat dicapai secara efisien” (Stoner; 1994 : 140), dari definisi-definisi ini dapat diketahui beberapa elemen dasar yang menunjukkan bahwa organisasi terdiri dari beberapa unsur:

- a. Adanya sekelompok orang yang terikat pada sistem.
- b. Adanya proses pembagian agar tercapai spesialisasi kerja.
- c. Adanya hubungan-hubungan dan pembagian kerja secara sadar terkoordinasi.
- d. Adanya tujuan bersama yang hendak dicapai.

Keempat komponen ini saling berkaitan dan merupakan satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan, sehingga organisasi dapat ditinjau dari dua sudut:

1. Organisasi sebagai wadah

Merupakan tempat kegiatan administrasi dan manajemen yang dijalankan dan bersifat relatif statis. Setiap organisasi memiliki suatu pola dasar struktur organisasi yang permanen sifatnya.

2. Organisasi sebagai proses

Sebagai suatu proses, organisasi itu merupakan sesuatu yang sifatnya lebih dinamis karena organisasi itu menyoroti interaksi antara orang-orang atau kelompok dalam organisasi.

Organisasi sebagai wadah dan proses agar mencakup pengertian yang lebih jelas, maka dapat dinyatakan bahwa:

- a. Organisasi adalah proses manajemen yang menghasilkan penugasan dan tugas sebagai hasil dari pada pembagian kerja agar tercapai spesialisasi kerja. Pembagian kerja akan menghasilkan prosedur, peraturan dan faktor serta struktur yang diperlukan untuk menyelenggarakan suatu kegiatan agar tercapai tujuan organisasi.
- b. Organisasi itu mengembangkan, menyerasikan dan memelihara hubungan-hubungan antara fungsi, faktor-faktor fisik dan tenaga.
- c. Organisasi merupakan proses yang menetapkan hubungan antara kekuasaan dan tanggung jawab diantara orang yang terlibat didalam organisasi dan terikat pada sistem.
- d. Organisasi bukan merupakan tujuan, melainkan alat untuk mencapai tujuan. Pengorganisasian adalah proses untuk mengharmoniskan sekelompok orang-orang yang berbeda, mempertemukan bermacam-macam kepentingan dan memanfaatkan kemampuan yang dimiliki ke suatu arah tertentu, sehingga tujuan organisasi dapat dicapai.

Dalam rangka membentuk atau menyusun organisasi yang efektif dan efisien perlu diperhatikan beberapa asas atau prinsip-prinsip organisasi yang menjadi landasan dalam melaksanakan kegiatan. Prinsip-prinsip organisasi ini akan menghindarkan kesalahan-kesalahan pokok dalam melaksanakan pekerjaan yang dapat menyebabkan kegagalan pada akhirnya, prinsip-prinsip tersebut antara lain:

1. Prinsip kesatuan tujuan
2. Prinsip efisiensi
3. Prinsip rentang manajemen
4. Prinsip skalar
5. Prinsip delegasi berdasarkan hasil yang diharapkan
6. Prinsip kemutlakan tanggung jawab
7. Prinsip keseimbangan wewenang dan tanggung jawab

8. Prinsip kesatuan komando
9. Prinsip tingkat wewenang
10. Prinsip pembagian kerja
11. Prinsip definisi fungsional
12. Prinsip pemisahan
13. Prinsip keseimbangan
14. Prinsip keluwesan
15. Prinsip kemudahan kepemimpinan (Koontz; 1992 : 451 – 454)

2.2 Struktur Organisasi

Struktur organisasi mempunyai hubungan yang erat dengan organisasi.

Secara umum pengorganisasian menyebabkan timbulnya sebuah struktur organisasi.

Untuk mengetahui pengertian struktur organisasi secara lebih jelas dikemukakan beberapa definisi berikut, yaitu:

“Mekanisme-mekanisme formal dengan mana organisasi dikelola.

Struktur organisasi menunjukkan kerangka dan susunan perwujudan pola tetap hubungan-hubungan diantara fungsi-fungsi, bagian-bagian atau posisi maupun orang-orang yang menunjukkan kedudukannya, tugas, wewenang dan tanggung jawab yang berbeda-beda dalam suatu organisasi. Struktur organisasi mengandung unsur-unsur spesialisasi kerja, standarisasi, koordinasi, sentralisasi atau desentralisasi dalam pembuatan keputusan dan besaran atau ukuran kerja” (Handoko; 1991 : 272)

Struktur organisasi adalah “Cara suatu aktivitas organisasi dibagi, diorganisasikan, dan dikoordinasikan” (Tunggal; 1993 : 238).

Struktur organisasi akan memperjelas pembagian kerja dan menunjukkan bagaimana berbagai aktivitas berkaitan satu sama lain, sampai tingkat tertentu struktur organisasi juga menunjukkan tingkat spesialisasi dari aktivitas kerja.

Struktur organisasi juga menunjukkan hierarki organisasi dan pendelegasian wewenang serta memperlihatkan hubungan pelaporan.

Struktur organisasi dapat dianalisis berdasarkan unsur-unsur yang mencakup pembahasan sebagai berikut:

1. Spesialisasi aktivitas
Spesialisasi aktivitas mengacu pada spesifikasi tugas-tugas perorangan dan kelompok kerja di seluruh organisasi dan penyatuan tugas-tugas tersebut ke dalam unit kerja.
2. Standardisasi aktivitas
Standardisasi aktivitas merupakan prosedur yang digunakan untuk menjamin

kelayakgunaan aktivitas-aktivitasnya. Menstandarisasi berarti menjadikan seragam dan taat asas. Para manajer menggunakan

Uraian pekerjaan, intruksi, pelaksanaan peraturan dan ketetapan untuk menstandarisasi pekerjaan bawahan. Mereka menetapkan program seleksi, orientasi, training formal untuk menstandarisasi ketrampilan tenaga kerja. Melalui sistem perencanaan dan pengendalian formal, manajer berusaha menstandarisasi keluaran perusahaan.

3. Koordinasi aktivitas

Koordinasi aktivitas adalah prosedur untuk mengintegrasikan fungsi-fungsi sub unit dalam organisasi untuk menciptakan keserasian gerak, langkah unit-unit organisasi dalam pencapaian tujuan.

4. Sentralisasi dan desentralisasi pengambilan keputusan

Hal ini mengacu kepada kekuasaan (power) pengambilan keputusan Dalam struktur organisasi yang sentralisasi, keputusan diambil pada tingkat atas oleh para manajer teras atau oleh seorang atasan saja. Dalam struktur organisasi yang didesentralisasi, kekuasaan pengambilan keputusan di bagi-bagi diantara orang-orang yang duduk pada tingkat manajemen menengah sampai ke bawah.

5. Ukuran unit kerja

Ukuran unit kerja mengacu pada jumlah karyawan dalam suatu kelompok kerja. Dalam mengatur organisasi dan sub unitnya agar sejalan dengan tujuan, sumber daya dan lingkungannya, baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternal. Para manajer dihadapkan pada 4 faktor yang mempengaruhi struktur organisasi, yaitu:

- Strategi organisasi.
- Teknologi.
- Anggota (karyawan) dan orang-orang yang terlibat.
- Ukuran organisasi (Handoko, 1991 : 169 – 170)

Berdasarkan hubungan-hubungan yang ada pada organisasi maka struktur organisasi dibagi dalam beberapa bentuk:

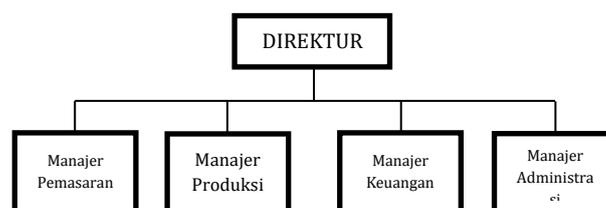
- Organisasi lini
- Organisasi lini dan staff
- Organisasi fungsional (Flippo; 1993 : 107)

1. Organisasi Lini

Bentuk organisasi ini paling banyak dipakai serta paling sederhana

dan merupakan tipe organisasi yang paling tua. Bentuk organisasi ini diciptakan oleh Henry Fayol.

Pada sistem organisasi ini wewenang dialirkan dari atas ke bawah, demikian juga tanggung jawab bawahan dialirkan kepada atasannya secara bertingkat, sehingga setiap bawahan hanya mempunyai tanggung jawab kepada seseorang atasan saja. Tanggung jawab tertinggi berada pada manajer tingkat atas. Secara bagan, bentuk organisasi ini dapat dilihat pada gambar 1.



Gambar 1. Struktur Organisasi Lini

Sumber: Mulia Nasution, *Pengantar Manajemen*, Penerbit Djambatan, Jakarta, 1996 : 87.

Pemberian perintah pada organisasi ini bergerak vertikal melalui garis lurus sehingga saluran perintah dan tanggung jawabnya tegas. Organisasi lini mempunyai ciri-ciri sebagai berikut:

- Pada umumnya organisasinya berukuran kecil.
- Jumlah karyawannya masih sedikit.
- Pemilik organisasi biasanya menjadi pimpinan tertinggi dalam organisasi yang bersangkutan.
- Hubungan kerja antara pimpinan dan bawahan pada umumnya masih bersifat langsung.
- Tingkat spesialisasi yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi organisasi masih rendah.
- Semua anggota organisasi masih kenal satu sama lain.
- Tujuan yang hendak dicapai masih sederhana.
- Alat-alat yang dibutuhkan untuk melaksanakan kegiatan dalam rangka mencapai tujuan belum tentu beraneka ragam.
- Susunan organisasi tidak rumit.
- Produksi yang dihasilkan tidak atau belum beraneka ragam.

Kebaikan dari organisasi lini yang cocok dan tepat digunakan untuk organisasi kecil:

- Sederhana (*simplicity*).

2. Penuh tanggung jawab (*completeness of resposibility*).
 3. Dapat memanfaatkan tenaga kerja yang kurang cakap (*the ready utilization of unskilled personel*).
 4. Proses pengambilan keputusan dapat berjalan dengan cepat karena jumlah orang yang perlu diajak berkonsultasi masih sedikit.
 5. Rasa solidaritas para anggota organisasi pada umumnya masih besar karena masih saling mengenal.
 6. Disiplin biasanya masih tinggi.
- Akan tetapi tipe organisasi lini bukannya tanpa kelemahan, yang

mencakup hal-hal sebagai berikut:

1. Masalah dalam analisa pekerjaan.
2. Kurangnya tenaga yang ahli (*lack of specialized skil*).
3. Sukar diadakan koordinasi.
4. Besarnya kepercayaan terhadap pimpinan.
5. Mudah mengalihkan wewenang untuk pekerjaan yang bersifat sukarela.
6. Tujuan organisasi sama, apalagi didasarkan atas tujuan pribadi pimpinan tertinggi dalam organisasi.
7. Kecendrungan bagi pimpinan organisasi untuk bertindak diktatoris cukup besar karena organisasi dipandang sebagai milik pribadi dan oleh karena itu kemauan pimpinan secara tepat dan cepat harus dituruti.
8. Seluru organisasi terlalu tergantung pada seseorang sehingga kalau seseorang itu tidak mampu melaksanakan tugasnya, maka seluruh organisasi akan terancam kalangsungan pertumbuhannya.
9. Kesempatan bagi para karyawan untuk mengembangkan spesialisasi sangat terbatas.

2. Organisasi Lini dan Staff

Dalam organisasi lini dan staff para anggota organisasi

Dikelompokan menjadi 2 (dua) kategori besar, yaitu:

1. Mereka yang diberi tugas dan tanggung jawab untuk melaksanakan tugas pokok yang harus dilakukan oleh organisasi dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Mereka ini biasanya dikenal dengan istilah "karyawan lini" (*line personnel*).
2. Mereka yang menyelenggarakan kegiatan penunjang guna mendukung pelaksanaan tugas

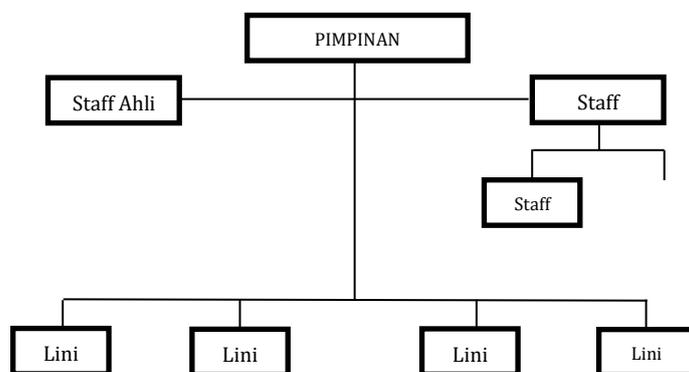
pokok organisasi. Orang-orang inilah yang biasa dikenal dengan istilah "orang-orang staff" (*staff personnel*). Para karyawan staff dapat digolongkan kepada 2 kategori, yakni:

- a. Mereka yang menyelenggarakan pelayanan internal bagi seluruh satuan kerja yang terdapat dalam organisasi. Mereka biasa disebut "*auxilliary services*".
- b. Sekelompok orang yang karena pengalaman, keahlian dan pendidikan ditugaskan untuk menjadi penasehat bagi manajemen. Istilah yang paling umum digunakan dalam mengidentifikasi kelompok ini adalah "staff ahli" dan biasanya diperbantukan pada kelompok pimpinan dalam organisasi.

Bentuk bagian organisasi ini terdiri dari unit-unit organisasi lini, yang berhubungan satu sama lain menjadi garis komando lurus mulai dari manajer tingkat atas sampai dengan unit lini yang paling bawah. Tetapi di kiri atau di kanan dari garis itu terdapat unit-unit organisasi yang dihubungkan dengan garis staff kepada unit-unit organisasi lini yang bertugas melayani kesatuan-kesatuan yang langsung menjalankan tugas pokok organisasi dalam memberikan nasehat atau bantuan.

Tenaga-tenaga ahli sebagai staff lini tidak mempunyai kekuasaan langsung memerintah para pekerja atau meminta tanggung jawab. Saluran resmi antara kedua kesatuan itu dilakukan melalui pejabat yang berada diatas mereka. Saluran perintah dan tanggung jawab mengenai tugas pokok dalam organisasi yang bersangkutan dijalankan menurut bentuk lurus.

Untuk lebih jelasnya, secara bagan struktur organisasi lini dan staff dapat dilihat pada gambar 2.



Gambar 2.2 Struktur Organisasi Lini Dan Staf

Sumber: Mulia Nasution, Pengantar manajemen, Penerbit Djambatan, Jakarta, 1996 : 88.

Organisasi lini dan staff diperlukan untuk dapat memenuhi tuntutan banyaknya jenis spesialisasi pengetahuan, sarana dan prasarana yang memerlukan keahlian khusus, maka organisasi lini dan staff mempunyai ciri-ciri sebagai berikut:

- a. Organisasi semakin besar, pegawainya semakin banyak.
- b. Hubungan yang bersifat langsung tidak mungkin bagi seluruh anggota organisasi.
- c. Unity of command tetap menonjol walaupun pimpinan dibantu oleh staff.
- d. Staff mempunyai wewenang fungsional maksudnya memberi bantuan, saran, petunjuk, dan pimpinan mempunyai wewenang komando.

Berdasarkan ciri-cirinya, organisasi lini dan staff mempunyai kelebihan-kelebihan, yaitu:

1. Terdapat pembagian tugas yang jelas antara mereka yang melaksanakan tugas pokok organisasi dengan mereka yang menyelenggarakan tugas-tugas penunjang, baik yang sifatnya pelayanan internal maupun bantuan berdasarkan keahlian sehingga mempermudah pengelolaan tenaga kerja, terutama kariernya.
2. Bakat-bakat berbeda yang dimiliki para anggota organisasi dapat dimanfaatkan semaksimal mungkin dan dapat menumbuhkan kegairahan, produktivitas dan kepuasan kerja di kalangan para anggota organisasi yang bersangkutan.
3. Delegasi yang jelas antara tugas pokok dan tugas penunjang mempermudah pelaksanaan koordinasi dan sinkronisasi dalam rangka pengelolaan sebagai suatu kesatuan yang bulat.
4. Relatif mudah meningkatkan disiplin kerja seseorang sesuai dengan bakat, kepribadian, pengetahuan, dan ketrampilan serta pengalamannya.
5. Penerapan prinsip "the right man in the right place" lebih mudah dilakukan dan biasanya mengarah secara positif pada pengembangan sikap, tindak tanduk dan perilaku positif pula.
6. Pengetahuan dan ketrampilan yang khusus dimanfaatkan sedemikian rupa sehingga efisiensi dan efektivitas kerja mudah ditingkatkan.
7. Kegairahan bekerja pada umumnya tinggi karena terbukanya kesempatan yang luas bagi para anggota organisasi untuk

menaiki jenjang pangkat dan jabatan yang tinggi, baik dalam arti jabatan manajerial maupun berdasarkan keahlian, yang kini sering disebut dengan istilah "jabatan fungsional".

8. Produktivitas tenaga kerja yang menyelenggarakan tugas pokok biasanya tinggi karena mereka tidak direpotkan oleh urusan penyediaan sarana dan prasarana kerja yang dibutuhkan dan sudah diserahkan kepada satuan kerja penyelenggaraan kegiatan penunjang.

Namun, selain mempunyai kelebihan organisasi lini dan staff juga tidak lepas dari kelemahan :

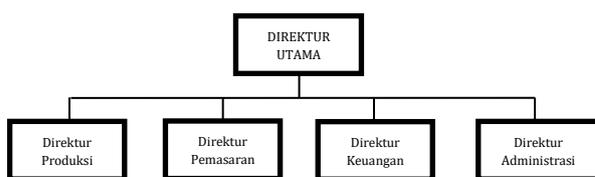
1. Kehadiran para tenaga ahli yang berperan sebagai penasihat bagi manajemen sering menimbulkan masalah karena:
 - a. Meskipun mereka tidak memiliki wewenang memerintah (*command authority*), pendapat mereka sangat penting diperhatikan oleh para pelaksana kegiatan operasional sebab mereka memiliki wewenang fungsional (*functional authority*) dan para tenaga pelaksana sering memandang nasehat para staff sebagai perintah juga.
 - b. Karena pertimbangan-pertimbangan fungsionalisasi, pandangan para pimpinan satuan-satuan kerja staff pun sering harus diperlakukan sebagai "perintah" karena menyangkut "nasib" satuan kerja pelaksana tugas pokok seperti alokasi ruangan, penyediaan sarana dan prasarana kerja, dan lain sebagainya.
 - c. Pengaruh para pejabat staff yang biasanya besar karena mereka dekat kepada manajer puncak, apalagi bila para pejabat staff itu suka mengatasnamakan pimpinan dalam memberikan pendapat dan nasehat kepada orang lain.
2. Kerumitan dalam menyusun struktur yang ideal mudah mengelompokkan berbagai tugas pokok dan menempatkannya dibawah naungan satu kesatuan kerja, dimana semua tugas pokok tersebut harus dilembagakan. Akan tetapi kerumitan ini dapat teratasi karena terdapat 2 (dua) jenis organisasi lini dan staff, yaitu:
 - a. Organisasi lini dan staff yang terintegrasi (*integrated type*), yaitu apabila bagian-bagian utamanya melakukan tugas pokok yang sejenis.
 - b. Organisasi lini dan staff yang dikenal dengan istilah "*holding company type*", yaitu apabila satuan-satuan kerja utama

didalamnya menyelenggarakan berbagai tugas yang tidak sejenis.

3. Sering timbul kesukaran dalam memperoleh tenaga kerja yang benar-benar memenuhi persyaratan kualitatif, seperti pengetahuan, spesialisasi, ketrampilan dan pengalaman, baik karena aneka ragam spesialisasi yang dibutuhkan maupun karena jumlah tenaga ahli itu besar sehingga tidak selalu terdapat dalam organisasi dan tidak pula tersedia di pasaran kerja.

3. Organisasi Fungsional

Organisasi fungsional tidak terlalu menekankan hierarki struktural tetapi lebih menekankan pada sifat dan macam fungsi yang perlu dijalankan. Kepala-kepala bagian harus orang yang ahli sehingga tipe organisasi ini mencoba memanfaatkan tenaga ahli dalam bidang khusus secara maksimal. Dengan demikian seorang pekerja dapat saja diperintah oleh lebih dari satu orang yang ada di atasnya. Secara bagan bentuk struktur organisasi dapat dilihat pada gambar 2.4.



Gambar 2.4. Struktur Organisasi Fungsional

Sumber: Mulia Nasution, *Pengantar Manajemen*, Penerbit Djambatan, Jakarta, 1996 : 89.

Ciri-ciri utama suatu organisasi fungsional, khususnya yang bergerak pada bidang penelitian dan pengembangan, adalah sebagai berikut:

- a. Tidak terlalu menggunakan kriteria ukuran besar kecilnya organisasi.
- b. Kegiatan-kegiatan organisasi diselenggarakan oleh orang-orang yang memiliki keahlian dengan tingkat spesialisasi ilmiah yang tinggi.
- c. Jenjang karier para anggota organisasi tidak terikat pada tingkat pangkat dan jabatan struktural diperuntukkan bagi mereka yang memimpin kegiatan penunjang.
- d. Orientasi ilmiah menonjol oleh karena itu kebebasan bertindak di kalangan para anggota lebih besar.
- e. Pengendalian oleh pimpinan tidak terlalu ketat.

Sama halnya dengan tipe-tipe organisasi yang lain, organisasi fungsional memiliki kelebihan-kelebihan, sebagai berikut:

1. Pengalaman dan ketrampilan spesialistik pada anggota organisasi dimanfaatkan semaksimal mungkin.
2. Solidaritas antar orang-orang yang menjalankan fungsi yang sama biasanya tinggi berkat kesamaan minat dan orientasi ilmiah.
3. Disiplin kerja biasanya tinggi akibat rasa menemukan sesuatu yang baru dan kemudian memperoleh pengakuan orang lin, reputasi profesionalnya menungkat.
4. Koordinasi dalam lingkungan satu kesatuan kerja mudah dilakukan karena jenis keanggotaan dan jumlah orang yang perlu dikoordinasikan tidak banyak.
5. Dorongan berprestasi biasanya tinggi karena jenjang karieryang diperoleh dapat mencapai anak tangga yang paling atas.

Akan tetapi disamping kelebihan, terdapat pula kelemahan-kelemahan, sebagai berikut:

1. Tingkat spesialisasi yang tinggi cenderung mengakibatkan para anggota organisasi memiliki wawasan yang sempit karena hanya mementingkan bidang fungsional yang ditekuninya.
2. Karena tingkat spesialisasi yang tinggi itu sukar melakukan pembinaan pegawai dengan menggunakan tehnik alih tugas maupun alih wilayah.
3. Karena hasil pekerjaan sering tidak nampak dan tidak pula dirasakan dengan segera, tidak mengherankan anggotanya menghadapi stres bahkan frustrasi dan apabila tidak teratasi dengan baikakan berakibat negatif bagi organisasi secara keseluruhan.
4. Sukar menciptakan kriteria objektif tentang prestasi kerja seseorang karena banyak kegiatan fungsional yang hasilnya sulit diukur.

3.3 Departementasi

Dalam mencapai tujuan organisasi para individu tidak dapat mencapainya sendiri. Bagian-bagian dalam organisasi bekerjasama dan dikoordinasikan agar dapat mencapai hasil yang lebih baik daripada dilakukan secara perseorangan atau individu.

Setiap orgnisasi dibentuk untuk mencapai tujuan dan dilakukan dengan cara yang berbeda dengan demikian tugas organisasi tersebut dibagi secara tepat diantara anggota organisasi.

“Departementasi adalah aktivitas untuk menyusun satuan-satuan

organisasi yang akan disertai bidang kerja tertentu atau fungsi tertentu”

(Sutarto; 1991 : 60).

Satuan organisasi yang dibebani atau fungsi disebut biro, direktorat, bagian, seksi, dan sebagainya. Dengan pembagian atau pengelompokan aktivitas menjadi kelompok yang lebih kecil, maka kegiatan dalam perusahaan menjadi lancar.

Ada beberapa dasar yang dipakai organisasi untuk mengelompokkan aktivitas, yaitu:

1. Departementasi fungsional
2. Departementasi divisional
3. Departementasi dalam bentuk matriks (Winardi; 2000 : 390)

1. Departementasi fungsional

Menyatakan orang-orang pada kesatuan organisatoris yang sama, melaksanakan aktivitas-aktivitas serupa, atau yang berhubungan erat satu sama lain.

Departementasi fungsional cocok untuk lingkungan-lingkungan dan strategi yang stabil serta bermanfaat bagi organisasi yang lebih kecil, dan kurang begitu kompleks, umumnya banyak terdapat dalam organisasi bisnis. Departementasi fungsional mempunyai kelebihan sebagai berikut:

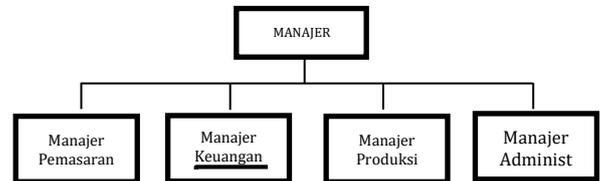
1. Menunjang pengembangan keahlian.
2. Cocok bagi lingkungan yang stabil.
3. Memberi kesempatan bagi para spesialis terutama lebih mendalam pada bidang teknikal.
4. Memerlukan koordinasi minimal.
5. Memerlukan hubungan antar individu yang kecil.

Disamping mempunyai kelebihan, departementasi fungsional juga mempunyai kelemahan, yaitu:

1. Mengurangi pertanggungjawaban untuk hasil produk.
2. Dapat terjadi kemacetan komunikasi diantara fungsi organisasi.
3. Memiliki perspektif sempit, yang berpusat pada diri sendiri di dalam setiap fungsi.
4. Kemungkinan terjadinya overspesialisasi.
5. Terlampaui banyak masalah disodorkan ke atas sesuai dengan tangga hierarki.
6. Tidak menunjang pengembangan manajer umum.
7. Dapat menimbulkan konflik mengenai prioritas produk.

Gambar 4 berikut menunjukkan departementasi fungsional yaitu departemen pemasaran, keuangan, produksi dan personalia.

Pada struktur tersebut, semua masalah produksi merupakan tanggung jawab dari manajer produksi, sedangkan masalah pemasaran merupakan tanggung jawab manajer pemasaran dan seterusnya.



Gambar 3.5 Departementasi Fungsional

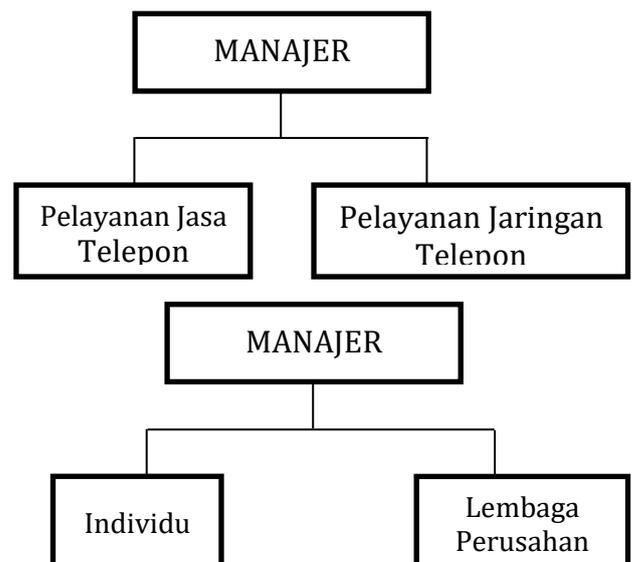
Sumber: Winardi, *Asas – Asas Manajemen*, Cetakan Kedua, Penerbit Mandar Maju, Bandung, 2000 : 391.

2. Departementasi divisional

Untuk mengatasi masalah yang dihadapinya pada struktur fungsional, terutama menghadapi iklim pertumbuhan yang cepat dan lingkungan yang tidak stabil, diperlukan departementasi divisional.

Departementasi menurut divisi, membentuk departemen yang didasarkan atas perbedaan-perbedaan produk, pelanggan, daerah atau waktu, agar dapat digunakan untuk menghadapi tuntutan-tuntutan permasalahan yang ada pada organisasi sehingga dalam memenuhi permintaan pasar, organisasi dapat mencakup semua konsumen pada daerah dan waktu yang berbeda.

Secara ringkas, departementasi divisional yang dibagi menurut produk, wilayah, pelanggan, dan waktu, dapat dilihat pada gambar 2.6.



Gambar 2.6 Departementasi Divisi produk dan Wilayah

Sumber: Winardi, *Asas-Asas Manajemen*, Cetakan Kedua, Penerbit Mandar Maju, Bandung, 2000 : 395.

Departementasi divisional mempunyai kelebihan yang mencakup hal-hal sebagai berikut:

1. Cocok untuk perubahan yang cepat.
2. Konsentrasi penuh terhadap tugas-tugas.
3. Kejelasan tanggung jawab.
4. Memungkinkan prosesan tugas-tugas ganda secara paralel.
5. Memudahkan pelatihan manajer umum.

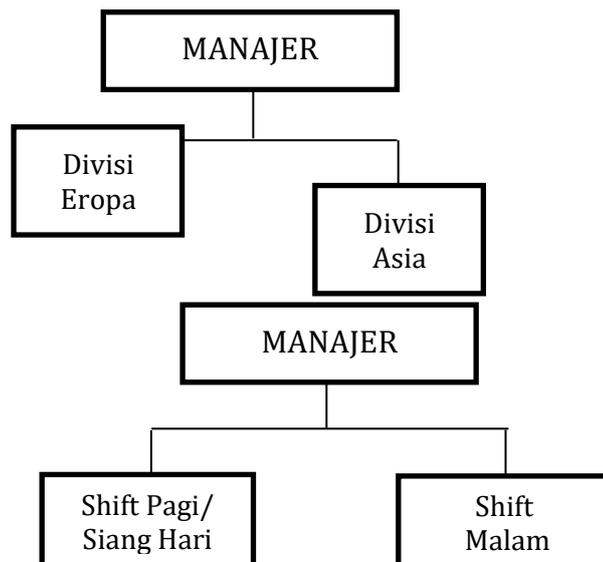
Namun, juga mempunyai kelemahan-kelemahan yang dapat menimbulkan hal-hal sebagai berikut:

1. Menyebabkan terjadinya pertikaian untuk alokasi sumber daya.
2. Tidak mendukung koordinasi aktivitas antar berbagai divisi.
3. Mendorong pengabaian prioritas jangka panjang.
4. Menurunnya pendalaman kecakapan.
5. Menimbulkan konflik antara tugas divisi dengan prioritas perusahaan.

3. *Departementasi berdasarkan matriks*

Departementasi matriks mengkombinasikan bentuk departementasi fungsional dan departementasi divisional, sehingga dapat mencapai keuntungan-keuntungan dan kelebihan-kelebihan yang diperoleh dari gabungan kedua bentuk departementasi tersebut.

Personalia masih tetap dipekerjakan pada sebuah hierarki fungsional standar, dan bertanggung jawab melalui hierarki tersebut kepada seorang kepala departementasi fungsional. Namun, mereka (personalia) ditugasi bekerjasama dengan tim-tim fungsional silang yang memusatkan perhatian pada proyek-proyek atau program-program khusus dan mewakili fungsi teknikal pada tim tersebut dengan fokus khusus pada sasaran-sasaran program. Jadi, paranggota tim mempunyai tanggung jawab terhadap otoritas yang lebih tinggi, kepada manajer-manajer mereka masing-masing dan kepada para manajer program (sistem dua'boss' mencirikan konsep matriks tersebut), seperti pada gambar 2.7.



Gambar 2.7 Departementasi Matriks

Sumber: Winardi, *Asas-Asas manajemen*, Cetakan kedua, Penerbit Mandar Maju, Bandung, 2000.

Departementasi matriks memiliki kelebihan yang menimbulkan hal-hal sebagai berikut:

1. Memberikan keluwesan kepada organisasi.
2. Merangsang kerjasama antar disiplin.
3. Melibatkan, memotivasi, dan menantang para pegawai.
4. Mengembangkan ketrampilan pegawai.
5. Membebaskan pimpinan teras dari keharusan menyusun rencana.
6. Merangsang orang mengidentifikasikan diri dengan produk akhir.
7. Memungkinkan para pakar dialihkan ke setiap bidang yang memerlukannya.

Akan tetapi, tidak lepas dari kelemahan-kelemahan yang menimbulkan hal-hal sebagai berikut:

1. Resiko timbulnya perasaan anarki.
2. Mendorong terjadinya persaingan kekuasaan.
3. Dapat menimbulkan lebih banyak diskusi dari pada tindakan.
4. Menuntut ketrampilan yang tinggi dalam hubungan antar individu.
5. Memerlukan biaya yang besar.
6. Ada resiko beberapa tim proyek mengerjakan tugas yang sama.
7. Merugikan moral, jika pegawai harus dihukum kembali.

2.4. Pendelegasian wewenang dan Desentralisasi

Salah satu faktor penentu efektivitas manajerial seseorang, terletak pada

kemampuannya mengenali situasi organisasi yang dipimpinnya dan pada akhirnya memungkinkan manajer yang bersangkutan untuk menentukan pendelegasian wewenang kepada para bawahannya.

Pendelegasian wewenang didefinisikan sebagai pemberian otoritas atau kekuasaan formal dan tanggung jawab untuk melaksanakan kegiatan tertentu kepada bawahan atau orang lain. Dapat juga dikatakan, sebagai proses mengalokasikan wewenang kepada orang-orang yang melapor kepadanya.

Pendelegasian wewenang oleh atasan kepada bawahan diperlukan, agar organisasi berfungsi secara efisien, karena tidak ada atasan dapat mengawasi setiap saat tugas-tugas bawahannya, terlebih apabila organisasi tersebut mempunyai aktivitas yang banyak dan kompleks.

Tingkat wewenang yang didelegasikan dapat menjadi relatif tinggi atau relatif rendah untuk pekerjaan tertentu, ada beberapa bentuk alternatif pendelegasian wewenang, beberapa diantaranya.

Pertama, pendelegasian wewenang yang relatif tinggi mendorong pengembangan manajer profesional. Pendelegasian wewenang untuk mengambil keputusan dalam organisasi, manajer mempunyai kesempatan mengambil berbagai keputusan penting serta meningkatkan keahlian mereka sehingga memungkinkan mereka untuk berkembang dalam perusahaan. Karena adanya hak mengambil keputusan secara luas, para manajer dapat mengembangkan keahlian dalam memecahkan masalah manajemen. Para manajer mempunyai wewenang besar dalam mengambil keputusan, sering kali membuat keputusan yang sulit. Konsekuensinya, mereka berlatih untuk memperoleh kenaikan pangkat dalam mencapai kedudukan yang memiliki wewenang dan tanggung jawab lebih besar.

Kedua, pendelegasian wewenang yang besar dapat menciptakan iklim persaingan dalam tubuh organisasi. Para manajer termotivasi untuk turut serta dalam iklim persaingan karena mereka dibandingkan oleh atasannya dalam berbagai ukuran prestasi. Lingkungan persaingan yang mendorong dimana para manajer berlomba mencapai jumlah penjualan tertinggi, pengurangan biaya, dan pengembangan, hal ini menjadi faktor positif dalam prestasi organisasi secara menyeluruh. Lingkungan dengan persaingan ketat juga dapat menimbulkan perilaku merusak, jika keberhasilan seorang manajer dicapai dengan kerugian manajer lainnya.

Ketiga, pendelegasian wewenang yang besar memungkinkan para manajer menjalankan

kekuasaan yang lebih besar. Dapat menimbulkan kreatifitas dan keahlian manajerial untuk menentukan adaptasi dan pengembangan organisasi serta para manajernya sehingga kesempatan berpartisipasi dalam penyusunan tujuan menjadi motivator yang positif. Akan tetapi, kondisi yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan ialah wewenang mengambil keputusan.

Pendelegasian wewenang oleh manajer erat kaitannya dengan desentralisasi wewenang. Pendelegasian adalah proses dari satu tingkat manajemen ke tingkat berikutnya. Konsep desentralisasi dan sentralisasi berhubungan sejauh mana wewenang pengambilan keputusan diberikan ketingkat bawah (desentralisasi) atau dipertahankan dipuncak (sentralisasi). Makin besar wewenang yang dilimpahkan keseluruhan bagian, maka pendelegasian wewenang pada organisasi makin bersifat desentralisasi.

Keuntungan desentralisasi adalah tidak membebani manajemen puncak, memperbaiki pengambilan keputusan, karena keputusan dibuat oleh orang yang mengetahui permasalahan, pelatihan moral, dan inisiatif yang baik pada tingkat yang lebih rendah, serta fleksibilitas yang lebih besar dan pengambilan keputusan yang cepat, dalam lingkungan perubahan yang cepat pula.

2.5 Koordinasi

Koordinasi diperlukan untuk mengintegrasikan berbagai macam komponen yang berbeda dari pembagian kerja untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi secara menyeluruh. Koordinasi merupakan proses dari aktivitas dari individu dan kelompok yang dikaitkan satu sama lain, untuk memastikan tercapainya tujuan bersama. Kemampuan manajer melakukan koordinasi secara efektif tergantung pada jumlah bawahan yang melapor padanya.

Untuk lebih jelasnya dibawah ini dikemukakan beberapa definisi koordinasi, yaitu:

“Koordinasi adalah proses pemaduan tujuan dan kegiatan unit-unit yang terpisah (departemen atau bidang-bidang fungsional) dalam suatu perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan secara efisien.”(Stoner; 1994 : 318).

“Koordinasi adalah proses mengintegrasikan sasaran-sasaran dan aktivitas dari unit kerja yang terpisah (departemen atau area fungsional) agar dapat merealisasi sasaran organisasi secara efektif.” (Tunggal; 1993 : 220).

Tanpa koordinasi, orang-orang yang bekerja pada bagian-bagian dan departementasi-departementasi pada organisasi tidak akan melihat

peranan mereka dalam organisasi dan cenderung mengejar kepentingan pribadi, sehingga merugikan sasaran organisasi. Intisari definisi koordinasi adalah sebagai berikut:

- a. Koordinasi berintisiarkan penyesuaian antar bagian yang terikat pada sistem.
- b. Koordinasi berintisiarkan keseimbangan dan keselarasan antar satuan.
- c. Koordinasi berintisiarkan kesatuan tindakan atau kesatuan usaha.

Ada dua macam dimensi koordinasi yang perlu dilaksanakan dalam organisasi, yaitu:

- a. Koordinasi vertikal
Koordinasi vertikal mengkoordinasi aktivitas-aktivitas para individu dan kelompok-kelompok keatas dan kebawah pada hierarki otoritas.
- b. Koordinasi horisontal
Koordinasi horisontal sebaliknya melintas melalui organisasi yang bersangkutan guna mengkoordinasi aktivitas-aktivitas individu-individu dan kelompok-kelompok yang bekerja pada tingkat sama dalam hierarki yang ada (Winarni; 389-390).

Selain itu, koordinasi juga mempunyai manfaat-manfaat bagi organisasi, antara lain:

1. Dengan koordinasi dapat dihindarkan perasaan lepas satu sama lain antara satu bagian organisasi atau pejabat yang ada didalam organisasi.
2. Dengan koordinasi dapat dihindarkan perasaan atau satu pendapat bahwa satuan organisasi atau jabatannya merupakan yang paling penting.
3. Dengan koordinasi dapat dihindarkan kemungkinan timbulnya pertentangan antar satuan organisasi, antara pejabat satuan organisasi atau antar pejabat.
4. Dengan koordinasi dapat dihindarkan rebutan fasilitas.
5. Dengan koordinasi dapat dihindarkan kemungkinan terjadinya peristiwa waktu menunggu yang memakan waktu lama.
6. Dengan koordinasi dapat dihindarkan kemungkinan terjadinya kekembaran pengerjaan terhadap tugas oleh pejabat.
7. Dengan koordinasi dapat dihindarkan kemungkinan terjadinya kekosongan pengerjaan terhadap suatu aktivitas oleh satuan organisasi atau kekosongan pengerjaan tugas oleh para pejabat.
8. Dengan koordinasi dapat ditumbuhkan kesadaran di antara para pejabat untuk memberitahu masalah yang dihadapi bersama sehingga dapat dihindarkan

kemungkinan terjadinya kebaikan bagi dirinya, keselamatan dihindarkan kemungkinan terjadinya kebaikan bagi dirinya atas kerugian atau kejatuhan sesama pejabat lainnya.

9. Dengan koordinasi dapat ditumbuhkan kesadaran di antara untuk saling Bantu satu sama lain.
10. Dengan koordinasi dapat dijamin adanya kesatuan langkah antara para pejabat.
11. Dengan koordinasi dapat dijamin adanya kesatuan sikap antara pejabat.
12. Dengan koordinasi dapat dijamin adanya kesatuan kebijaksanaan antar pejabat (Sutarto; 1991 : 128).

2.6. Hubungan Komunikasi Dengan Koordinasi

Komunikasi merupakan bagian penting dalam kegiatan manajerial dan merupakan alat manajemen yang dirancang untuk mencapai tujuan, karena komunikasi dibutuhkan untuk masing-masing fungsi-fungsi manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan. Tanpa komunikasi tidak akan terwujud pelaksanaan kegiatan atau aktivitas organisasi, sehingga tujuan yang telah ditetapkan tidak akan dapat dicapai.

Komunikasi merupakan proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang kepada orang lain. Perpindahan pengertian tidak hanya melibatkan sekedar kata-kata yang digunakan dalam percakapan, tetapi meliputi ekspresi wajah, intonasi, titik putus vokal dan sebagainya. Untuk perpindahan yang efektif dan suksesnya pertukaran informasi tidak hanya transmisi data yang diperlukan tetapi juga ketrampilan lainnya seperti membaca, menulis, mendengar, dan berbicara dari si pengirim pada penerima berita.

Secara umum komunikasi dalam organisasi dapat dibedakan atas 2 (dua) jenis, yaitu:

1. Komunikasi ke dalam

Komunikasi ke dalam dimaksudkan untuk menentukan dari dan kepada siapa proses penyampaian berita di dalam meliputi:

- a. Komunikasi vertikal, terdiri atas komunikasi ke bawah dan ke atas sesuai dengan rantai perintah.
Komunikasi ke bawah (down ward communication), dimulai dari atas mengalir ke bawah melalui tingkatan manajemen sampai karyawan lini dan personalia yang paling bawah. Komunikasi ini bertujuan untuk memberi pengarahan, informasi tentang sasaran dan kebijakan

organisasi, instruksi, saran, dan penilaian kepada bawahan. Bentuk berita yang diberikan berupa tulisan dan lisan, memo, laporan, buletin, pertemuan, percakapan dan interaksi per individu atau kelompok kecil.

Komunikasi ke atas (*up ward communication*), memberikan informasi kepada manajer tingkat atas tentang apa yang terjadi pada tingkat bawah. Tipe komunikasi ini mencakup laporan-laporan periodik, penjelasan, gagasan dan permintaan terhadap keputusan. Jadi, merupakan informasi umpan balik bagi manajemen atas.

- b. Komunikasi horizontal atau lateral, meliputi komunikasi diantara anggota dalam kelompok kerja yang sama dan komunikasi yang terjadi antara departemen pada tingkatan organisasi yang sama. Komunikasi ini dirancang untuk mempermudah koordinasi dan menghindari prosedur pemecahan masalah yang lambat.
- c. Komunikasi diagonal
Merupakan komunikasi yang memotong secara menyilang diagonal rantai perintah organisasi dan terjadi sebagai hasil hubungan departemen lini dan staff. Komunikasi ini berupa pemberian saran dan pelayanan kepada fungsi lini serta membantu pemecahan masalah lini.

2. Komunikasi keluar

Komunikasi ini bertujuan mengadakan dan memelihara hubungan yang baik antara pihak manajemen organisasi dengan lingkungan luar perusahaan. Hal ini dilakukan untuk memelihara keberadaan organisasi bagi lingkungan luar. Komunikasi ini diwujudkan melalui media telekomunikasi seperti telepon, percakapan atau melalui surat dan sebagainya.

Komunikasi dirancang untuk mempermudah koordinasi dan merupakan mekanisme koordinasi yang efektif. Dengan demikian, hubungan antara komunikasi dan koordinasi sangat erat sekali. Semakin besar ketidakpastian tugas yang dikoordinasikan, semakin dibutuhkan informasi, pada dasarnya koordinasi merupakan tugas pemrosesan informasi.

Komunikasi dalam perusahaan dapat dikatakan sebagai alat pembina kerjasama atau koordinasi karena:

- a. Tersedianya data, keterangan-keterangan dan pengertian yang diperlukan untuk membina kerjasama suatu kelompok juga memanfaatkan sumber daya dengan tepat.
- b. Penyajian data, keterangan-keterangan dan pengertian untuk membina kesatuan gerak dan arah yang tepat.

Jadi, dalam pelaksanaan kegiatan manajemen baik berupa

Perencanaan, pengorganisasian, motivasi dan pengendalian, komunikasi harus dipelihara dengan baik demi keberhasilankoordinasi dalam perusahaan dan akan memberikan efisiensi dan efektifitas bagi perusahaan.

Komunikasi dari koordinasi yang baik pada perusahaan akan terdapat dalam keadaan sebagai berikut:

1. Para pejabat dan bagian akan merasa satu dan tidak terlepas satu sama lain.
2. Kekosongan dan kekembaran pelaksanaan tugas dapat dihindarkan.
3. Dapat dihindarkan perebutan fasilitas antara bagian yang satu dengan yang lain antar pejabat.
4. Pencapaian tujuan lebih terjamin karena suasana kerja yang harmonis baik antar bagian maupun antar individu.

2.7. Koordinasi yang Efektif

Ada dua macam koordinasi yang perlu dilaksanakan dalam organisasi, antara lain:

1. Koordinasi intern, yaitu koordinasi yang dilakukan secara vertikal dalam koordinasi ini manajer wajib mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan dari bawahnya, apakah bawahnya telah melakukan tugas sesuai dengan kebijakan atau tugas pokoknya dan dapat meminta kritik dan saran dari bawahan. Koordinasi ini dapat dilakukan baik dari atas ke bawah maupun dari bawah ke atas.
2. Koordinasi fungsional, koordinasi yang dilakukan secara horizontal. Hal ini dilakukan karena sebuah unit organisasi tidak mungkin dapat melakukan sendiri tanpa bantuan unit organisasi lainnya. Dengan kata lain, koordinasi fungsional wajib dilakukan oleh unit organisasi lainnya yang mempunyai hubungan secara fungsional dalam pelaksanaan tugas pokoknya. Koordinasi fungsional yang dilakukan secara horizontal, dibedakan menjadi dua bagian, yaitu:
 - a. Koordinasi yang bersifat intern, koordinasi antar unit dalam organisasi yang dilakukan secara horizontal. Koordinasi fungsional

intern diperlukan karena antara satu unit dengan unit lainnya mempunyai hubungan kerja secara fungsional.

- b. Koordinasi yang bersifat ekstren, koordinasi antar satu organisasi dengan organisasi lainnya. Hal ini dapat menyangkut satu atau beberapa organisasi. Koordinasi fungsional ini dilakukan karena sebuah organisasi tidak dapat menyelenggarakan tugasnya tanpa bantuan dari organisasi lain.

Kebutuhan akan koordinasi sangat penting bagi setiap organisasi karena dapat mengurangi atau menghilangkan konflik antar unit atau satuan yang saling tergantung.

Pelaksanaan koordinasi tergantung pada sifat dan kebutuhan komunikasi dalam pelaksanaan tugas dan derajat saling ketergantungan berbagai macam satuan pelaksanaan.

Ada tiga bentuk ketergantungan antara satuan-satuan yang terdapat pada organisasi, yaitu:

1. Ketergantungan yang dikelompokkan yaitu apabila unit-unit organisasi tidak tergantung satu sama lain untuk melaksanakan pekerjaan sehari-hari tetapi saling tergantung pada prestasi yang memadai dari setiap unit bagi tercapainya tujuan akhir.
2. Ketergantungan sekuensial yaitu unit organisasi harus melaksanakan aktivitas terlebih dahulu sebelum unit-unit selanjutnya dapat bertindak.
3. Ketergantungan timbal balik yaitu melibatkan hubungan timbal balik antar sub-unit (Stoner; 1994 : 85).

Spesialisasi akan mempertinggi kebutuhan akan koordinasi. Namun semakin besar derajat spesialisasi semakin sukar pula bagi aktivitas-aktivitas khusus dari tiap-tiap unit yang berbeda untuk melaksanakan tugas yang telah dikoordinasikan kepadanya.

Hal-hal yang memperumit tugas untuk mengkoordinasikan kegiatan organisasi secara efektif umumnya adalah sikap dan gaya kerja yang cenderung timbul diantara para karyawan didefinisikan menjadi empat bagian yaitu:

1. Perbedaan orientasi terhadap tujuan tertentu
Anggota-anggota dari departemen yang berbeda mengembangkan pandangan tersendiri tentang cara terbaik untuk meningkatkan kepentingan organisasi.
2. Perbedaan orientasi waktu
Beberapa anggota organisasi, seperti manajer produksi akan lebih memperhatikan masalah-masalah yang

singkat. Anggota lainnya seperti anggota tim penelitian boleh jadi lebih memusatkan pada masalah-masalah yang memerlukan waktu bertahun-tahun untuk dapat dipecahkan.

3. Perbedaan orientasi antar pribadi
Dalam beberapa aktivitas perusahaan seperti produksi relatif terdapat cara-cara komunikasi yang tiba-tiba dan mendadak. Keputusan-keputusan dapat diambil dengan cepat, dengan cara intruksi untuk tetap menjaga laju aktivitas. Dalam aktivitas-aktivitas lain, seperti penelitian dan pengembangan gya komunikasi boleh jadi jauh dan santai. Setiap orang mungkin di dorong untuk berbicara dan mendiskusikan ide-ide mereka dengan yang lain.
4. Perbedaan formalitas struktur
Setiap jenis sub unit dalam perusahaan dapat memiliki metode dan standar yang berbeda-beda dalam mengevaluasi kemajuan pelaksanaan pekerjaan mencapai tujuan (Stoner; 1994 : 318).

Koordinasi dalam organisasi akan efektif bila tercipta keadaan sebagai berikut:

1. Setiap bagian bekerja secara harmonis dengan bagian lainnya.
2. Dibagian tersendiri, berbagai seksi dan urusan memperoleh intruksi mengenai peranannya dan kerjasama dengan yang lain.
3. Program kerja setiap bagian dan seksi harus selalu up to date (Kartanegoro; 1991 : 74).

III. PEMBAHASAN

3.1. Struktur Organisasi

Struktur organisasi yang biasa digunakan pada perusahaan adalah “Struktur Organisasi Lini dan Staff dan Struktur Organisasi Fungsional”, sangat cocok untuk perusahaan besar dengan tingkat pekerjaan yang banyak dan struktur organisasi, susunan organisasi, tata kerja, tugas, wewenang, dan tanggung jawab telah ditetapkan dengan jelas, sehingga sangat efektif dan efisien karena setiap bagian disusun berdasarkan kebutuhan perusahaan.

Keuntungan struktur organisasi lini dan staff, pembagian tugas yang jelas antara yang melakukan tugas utama pokok organisasi dengan yang melakukan tugas-tugas penunjang, baik yang sifatnya pelayanan internal maupun bantuan berdasarkan keahlian yang mempermudah pengelolaan tenaga kerja. Keuntungan yang lain

adalah kegairahan bekerja pada umumnya tinggi karena terbukanya kemungkinan luas bagi para karyawan untuk menaiki jenjang pangkat dan jabatan yang tinggi, baik dalam arti jabatan manajerial maupun jabatan berdasarkan keahlian.

Kelemahan struktur organisasi lini dan staff, sering timbulnya kesukaran dalam memperoleh tenaga kerja yang benar-benar memenuhi persyaratan kualitatif, seperti pengetahuan spesialisasi, ketrampilan dan pengalaman, baik karena aneka ragam spesialisasi yang dibutuhkan maupun karena jumlah tenaga ahli itu besar sehingga tidak selalu terdapat dalam perusahaan dan tidak selalu tersedia di pasaran kerja.

Keuntungan struktur organisasi fungsional adalah pengetahuan dan ketrampilan spesialisasi pada karyawan dapat dimanfaatkan dengan semaksimal mungkin dan disiplin kerja yang tinggi sebagai akibat rasa menemukan sesuatu yang baru kemudian memperoleh pengakuan orang lain sehingga reputasi profesionalnya meningkat.

Kelemahan struktur organisasi fungsional, sukar menciptakan kriteria objektif tentang penilaian prestasi kerja seseorang karena banyak kegiatan fungsionalnya yang hasilnya sangat sukar, bahkan tidak mungkin diukur, seperti halnya seseorang yang melakukan kegiatan intelektual.

3.2. Departementasi

Semua jenis tugas dan pekerjaan pada perusahaan yang menjadi tanggung jawab Manajer telah diberikan kepada bawahannya sesuai dengan bidang-bidang yang telah ditentukan, hal ini dilakukan agar pimpinan tidak mengerjakan semua pekerjaan, namun dapat mengkonsentrasikan diri terhadap pekerjaan-pekerjaan pokok saja. Dalam hal ini Manajer sebagai pelaksana dari fungsi-fungsi manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengawasan, sedangkan pelaksanaan secara optimal telah diberikan kepada bawahannya sesuai dengan fungsinya.

Departementasi yang dipakai perusahaan adalah "Departementasi Matriks", dengan menggabungkan departementasi fungsional dan departementasi divisional sehingga dapat memenuhi semua kebutuhan perusahaan. Departementasi matriks ini sesuai dengan aktivitas perusahaan sebab dengan tugas yang begitu banyak dan jangkauan daerah yang luas membuat perusahaan harus dapat menyusun departementasi yang mampu memenuhi semua bagian dari kegiatan perusahaan agar dapat menjadi efisien dan

efektif. Dapat dilihat gambaran ulang dari departementasi perusahaan, yaitu:

1. Bagian Niaga
 2. Bagian Operasi
 3. Bagian Keuangan
 4. Bagian Administrasi dan umum
- Keuntungan utama dari departementasi fungsional ialah efisiennya.

Maksudnya, memang wajar untuk memiliki suatu departemen yang terdiri dari beberapa ahli dalam bidang khusus seperti Bagian Niaga atau Bagian keuangan. Dengan memiliki beberapa departemen khusus, perusahaan secara tidak langsung menciptakan unit yang efisien. Seorang akuntan pada Bagian Keuangan biasanya lebih efisien kalau bekerja sama dengan akuntan atau individu lain yang memiliki latar belakang dan perhatian yang sama. Mereka akan dapat menyumbangkan keahlian masing-masing dalam mengerjakan tugas secara maksimal.

Kelemahan dari departementasi fungsional ialah karena para ahli bekerja pada bagian keahlian dan perhatian yang sama, maka tujuan perusahaan bisa dikorbankan demi sasaran departemen. Para akuntan mungkin hanya akan memperhatikan persoalan pada bagian mereka sendiri, bukan persoalan pada Bagian Niaga, Bagian Operasi, Bagian Administrasi dan umum, atau perusahaan secara menyeluruh. Dengan kata lain, penyatuan diri dengan bagian sering lebih kuat dari pada penyatuan diri dengan perusahaan.

Kebaikan dari departementasi divisional menurut daerah adalah penyediaan wadah pelatihan bagi pegawai manajerial. Perusahaan dapat menempatkan para manajer di beberapa wilayah. Pengalaman yang diperoleh para manajer di sebuah wilayah yang jauh dari kantor pusat merupakan pengalaman berharga tentang bagaimana penyediaan pelanggan terhadap jasa perusahaan. Kelemahan departementasi divisional menurut daerah, akan menyebabkan terjadinya konflik untuk alokasi sumber daya.

3.3. Pendelegasian Wewenang

Pendelegasian wewenang dilakukan untuk mengimbangi pembagian kerja yang telah dilakukan. Pembagian kerja tanpa diikuti pendelegasian wewenang tidak mempunyai arti sama sekali, karena tanpa pendelegasian wewenang pekerjaan yang didelegasikan oleh atasan tidak dapat dilakukan dengan baik.

Pada setiap perusahaan, pendelegasian wewenang umumnya dari atasan kepada bawahan atau pendelegasian secara vertikal. Hal ini disebabkan sudah jelasnya pembagian kerja antara

satu bagian dengan bagian yang lain, sehingga apabila pekerjaan itu diserahkan kepada bawahannya tidak menimbulkan masalah.

Untuk memperlancar pelaksanaan tugas yang diberikan kepada bawahan, maka atasan berusaha untuk memberikan wewenang yang seimbang, yang berarti menyelesaikan pekerjaan yang telah didelegasikan. Kalau tugas dan wewenang telah didelegasikan maka pertanggungjawaban harus dilakukan oleh departemen penerima delegasi tugas dan wewenang tersebut.

Asisten Manajer Sumber Daya Manusia (Personalia) mendelegasikan suatu tugas terhadap Staff Personalia dan ternyata hasilnya tidak sesuai dengan yang diharapkan, maka yang bertanggungjawab terhadap kegagalan tersebut tidak hanya Staff Personalia sebagai penerima tugas dan wewenang tersebut, akan tetapi juga Manajer Personalia dan Asisten Manajer Personalia sebagai pemberi tugas dan wewenang. Dalam hal ini pimpinan perusahaan akan menekankan kepada Manajer dan Asisten Manajer agar selalu mengikuti dan mengawasi setiap tugas dan wewenang yang telah didelegasikan agar berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan dan tidak disalahgunakan oleh para bawahannya.

Jadi tugas pengawasan tetap menjadi tugas dari atasan kepada bawahan untuk menjamin bahwa tugas dan wewenang yang diberikan telah dikerjakan dan diselesaikan dengan baik oleh bawahan dalam mencapai tujuan perusahaan secara keseluruhan.

3.4. Komunikasi

Komunikasi merupakan suatu aktivitas untuk menyampaikan informasi yang penting agar kegiatan manajerial dapat dilakukan dengan baik dan merupakan alat manajemen yang dipakai untuk mencapai tujuan, karena komunikasi sangat dibutuhkan untuk kegiatan manajemen.

Setiap perusahaan melaksanakan komunikasi dengan dua cara, yaitu:

1. Komunikasi vertikal
 - a. Komunikasi dari atas ke bawah

Komunikasi yang dimulai dari manajemen tingkat yang paling atas dan mengalir ke tingkat manajemen yang paling rendah. Aliran komunikasi dari atas ke bawah umumnya terkait dengan tanggung jawab dan wewenang seseorang tersebut dalam organisasi. Seorang Manajer misalnya, menggunakan jalur komunikasi ke bawah dengan tujuan mengarahkan,

merekomendasikan, dan mengendalikan berbagai kegiatan pada tingkat bawah.

Komunikasi dari atas ke bawah berbentuk perintah, intruksi, dan prosedur yang harus dijalankan oleh para bawahan, karenanya dibutuhkan satu bahasa yang sama, sederhana, tidak bertele-tele, dan mudah dipahami.

Komunikasi ke bawah dapat menggunakan bentuk komunikasi lisan dan tulisan. Komunikasi lisan dapat berupa percakapan biasa, wawancara formal dan non formal antara Asisten Manajer dengan karyawan bahkan adakalanya antara Manajer dengan karyawan, atau pertemuan pada bagian yang bersangkutan. Sedangkan komunikasi tulisan berbentuk memo, manual pelatihan, kotak informasi, surat kabar, majalah, papan pengumuman, buku petunjuk karyawan, dan buletin.

Komunikasi dari atas ke bawah mempunyai lima tujuan pokok, antara lain:

1. Memberi pengarahan atau intruksi kerja.
2. Memberi informasi mengapa suatu pekerjaan harus dilaksanakan.
3. Memberi informasi tentang prosedur dan praktek organisasional.
4. Memberi umpan balik pelaksanaan kerja kepada para karyawan.
5. Menyajikan informasi mengenai aspek ideologi yang dapat membantu organisasi menanamkan pengertian tentang tujuan yang ingin dicapai.

- b. Komunikasi dari bawah ke atas

Informasi mula-mula berasal dari Staff Personalia selanjutnya disampaikan kepada Asisten Manajer Personalia, ke Manajer Personalia, dan akhirnya ke Manajer Umum.

Biasanya digunakan untuk memecahkan masalah-masalah yang terjadi dalam perusahaan dan mengambil keputusan secara tepat, sudah sepantasnya bila pihak Manajer memperhatikan pendapat yang berasal dari karyawan. Dengan kata lain, partisipasi bawahan dalam proses pengambilan keputusan akan sangat membantu pencapaian tujuan organisasi.

2. Komunikasi horizontal.

Komunikasi horizontal atau sering disebut dengan istilah komunikasi lateral adalah komunikasi yang terjadi antara bagian-bagian yang memiliki posisi sejajar/ sederajat dalam suatu organisasi. Tujuan komunikasi horizontal antara lain untuk melakukan persuasi, mempengaruhi, dan memberi informasi kepada bagian atau departemen yang memiliki kedudukan sejajar.

Kebanyakan Manajer saling tukar menukar informasi dengan teman-temannya pada bagian atau departemen yang berbeda, terutama apabila muncul masalah-masalah khusus dalam organisasi perusahaan. Komunikasi horizontal bersifat koordinatif di antara mereka yang memiliki posisi sederajat, baik didalam satu bagian pada departementasi yang sama maupun di antara beberapa bagian pada departementasi yang berbeda, sehingga menimbulkan hubungan yang baik.

3.5. Sistem Koordinasi yang Digunakan

Koordinasi kerja diperlukan untuk menyeleraskan tujuan antar bagian-bagian dalam perusahaan. Dengan koordinasi diharapkan adanya kesatuan pandangan dari setiap anggota organisasi terhadap tujuan perusahaan secara keseluruhan.

Koordinasi kerja menjadi pekerjaan pimpinan yang sangat penting sebagai alat untuk mengantisipasi efek samping dari pembagian kerja yang dapat mengarah kepada spesialisasi kerja dan akhirnya dapat memperkuat bagian-bagian pada perusahaan.

Koordinasi yang digunakan adalah “Koordinasi Intern dan Koordinasi Fungsional Intern – Ekstren”, dengan hubungan koordinasi yang dapat menjangkau semua lini perusahaan serta lingkungan yang harmonis, menciptakan suasana kerja yang baik, sehingga mendorong karyawan untuk melaksanakan tugas secara maksimal.

Berdasarkan analisis dan evaluasi di atas, maka hipotesis yang penulis kemukakan “Struktur organisasi yang digunakan perusahaan telah mampu meningkatkan koordinasi kerja”, dapat diterima. Dengan menggunakan struktur organisasi lini dan struktur organisasi fungsional, serta departementasi matriks yang dapat menjangkau seluruh lapisan dalam perusahaan, sangat tepat digunakan untuk perusahaan besar.

Kemudian dilengkapi dengan komunikasi, baik yang dilakukan secara vertikal dari atas ke bawah dan dari bawah ke atas maupun secara horizontal, serta menggunakan koordinasi fungsional intern dan ekstren, sangat efektif dalam meningkatkan koordinasi kerja.

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

4.1. Kesimpulan

1. Penggunaan Struktur Organisasi Lini dan Staff dan Struktur Organisasi Fungsional, sebab sangat cocok untuk perusahaan besar dengan tingkat pekerjaan yang banyak dan struktur organisasi, susunan organisasi, tata kerja,

tugas, wewenang, dan tanggung jawab telah ditetapkan dengan jelas, sehingga sangat efektif dan efisien karena setiap bagian disusun berdasarkan kebutuhan perusahaan.

2. Penggunaan koordinasi Intern dan Koordinasi Fungsional Intern – Ekstren, dengan hubungan koordinasi yang dapat menjangkau semua lini perusahaan serta lingkungan yang harmonis, menciptakan suasana kerja yang baik, sehingga mendorong karyawan untuk melaksanakan tugas secara maksimal.

4.2. Saran-Saran

Untuk pertumbuhan dan perkembangan perusahaan, maka dapat ditempuh melalui:

1. Perusahaan yang besar menuntut untuk mempekerjakan karyawan dalam jumlah yang besar pula dan uraian-uraian tugas yang banyak, sehingga perusahaan dituntut untuk dapat meningkatkan keluwesan dari bagian struktur organisasi perusahaan dalam batas-batas sewajarnya, yang bertujuan memudahkan perusahaan menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan lingkungan perusahaan baik perubahan intern maupun perubahan ekstern.
2. Hendaknya pelatihan dan pengembangan setiap individu ditingkatkan sesuai dengan pekerjaannya masing-masing, sehingga akan dapat tenaga kerja yang terampil pada setiap bagian sehingga setiap karyawan dapat mengoperasikan alat-alat di perusahaan secara efisien dan efektif.

DAFTAR PUSTAKA

- Amin Widjaya Tunggal, 1993. Manajemen Suatu Pengantar, Cetakan Pertama, Jakarta : Penerbit Rineka Cipta.
- Edwin B. Flippo, 1995. Manajemen Personalialia, Edisi Keenam, Jilid I, Jakarta : Penerbit Erlangga.
- Gibson, Ivancevich, Donnelly, 1996. Organisasi, Edisi Kedelapan, Jilid Kedua, Jakarta : Binarupa Aksara.
- Harold Koontz, Cyril O’ Donnel, Heinz Wehrich, 1994. Prinsip-Prinsip Manajemen, Terejemahan M. Ridwan, Jakarta : Penerbit Bharata
- James A.F. Stoner, 1994. Manajemen, Edisi Kedua, Cetakan Kelima, Jakarta : Penerbit Erlangga.
- Mulia Nasution, 1996. Pengantar Manajemen, Jakarta : Penerbit Djambatan.

- Sarwoto, 1991. Dasar-Dasar Organisasi dan Manajemen, Cetakan Kedelapan, Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Sentano Kartanegoro, 1985. Prinsip dan Tehnik Manajemen, Cetakan Kedua, Yogyakarta : Penerbit Ananda.
- Sutarto, 1991. Dasar-Dasar Organisasi, Cetakan Keempatbelas, Yogyakarta : Penerbit Universitas Gajah Mada Press.
- T. Hani Handoko, 1991. Manajemen, Edisi Kedua, Cetakan Pertama, Yogyakarta : BPFE.
- Winardi, 2000. Asas – Asas Manajemen, Cetakan Kedua, Bandung : Penerbit Mandar Maju.